

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Matti Kauppinen

Liiketoimintasuunnitelma ja tulosennusteet perustettavalle yritykselle

Opinnäytetyö 2014

Tiivistelmä

Matti Kauppinen

Liiketoimintasuunnitelma ja tulosennusteet perustettavalle yritykselle, 49 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusala Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2014

Ohjaaja: lehtori Saara Heikkonen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma ja kolmen ensimmäisen tilikauden tulosennusteet perustettavalle yritykselle, jonka osakkaana tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii. Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia perustettavalle yritykselle mahdollisimman toteutuskelpoinen liiketoimintasuunnitelma sekä mahdollisimman realistinen analyysi yrityksen kannattavuuden kehityksestä.

Käytettävä tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusta varten haastateltiin perustettavan yrityksen osakkaita ja tutustuttiin heidän laatimiinsa markkinatutkimuksiin. Lisäksi opinnäytetyön keskeisinä lähteinä toimivat muun muassa aihetta käsittelevä kirjallisuus sekä yrityksen toimialaa koskevat julkaisut.

Työn tuloksena syntyi kattava liiketoimintasuunnitelma, jossa analysoitiin muun muassa yrityksen liikeideaa, strategiaa, visioita, ympäristöä ja rahoitusta. Liiketoimintasuunnitelmassa suoritettiin myös SWOT-analyysi, jonka avulla tarkasteltiin yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttavia tekijöitä. Liiketoimintasuunnitelman keskeisimmäksi osaksi muodostuivat yrityksen kannattavuuden kehitystä kuvaavat tulosennusteet, jotka perustuivat osakkaiden suorittamiin markkinatutkimuksiin ja raportteihin alan yleisestä kehityksestä.

Tulokset osoittavat, että yrityksellä on hyvät toimintaedellytykset ensimmäisten vuosien aikana. Keskeisin yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä on sen myymien ja markkinoimien tuotteiden ainutlaatuisuus ja niille myönnetyt patentit. Myös kulurakenteen hillitseminen varsinkin kahtena ensimmäisenä tilikautena vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, SWOT-analyysi, tulosennuste

Abstract

Matti Kauppinen

A Business plan and Profit Forecast for a New Company, 49 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2014

Instructor: Ms Saara Heikkonen, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to make a business plan and profit forecasts for a new company for the first three years. The thesis was commissioned by the shareholder of the company. The main purpose was to create as viable business plan as possible and realistic analysis of the company's profitability in the future.

A qualitative method was used in this research. For this thesis, company's shareholders were interviewed and market researches they have made were explored. The data for the thesis were collected from literature and publications about the company's industry.

The result of the thesis was born a comprehensive business plan. For example there were analyzed such issues as business idea, business strategy, visions for the future, company's environment and finance. SWOT analysis was one of the main parts of this thesis. With the analysis the most essential factors of company's operation were viewed. The most significant part of business plan were profit forecasts which were based on market analysis made by shareholders and reports of industry's general development. With the forecasts it was easy to analyze viability and its progress.

The results show that company has a good chance to succeed during the first three years. The biggest reason for the profitability is the company's unique products and patents that have been granted to them. Another reason is that there will not be a large amount of expenses especially during the first two financial periods.

Keywords: Business plan, SWOT analysis, profit forecast

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Perustelut aiheen tutkimiselle	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	6
1.3 Tutkimusmenetelmä	7
1.4 Toimeksiantajan esittely	7
2 Yritystoiminta	8
2.1 Yritystoiminnan merkitys	8
2.2 Yrityksen perustaminen	9
2.3 Yrittämien Suomessa	10
2.4 Yrittäjyyden eri muodot	11
3 Liiketoimintasuunnitelma	11
3.1 Liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät merkitykset	12
3.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne	13
3.2.1 Yritysidean jalostuminen liikeideaksi	13
3.2.2 Strategia ja visio	16
3.2.3 Imago	17
3.2.4 Toimiala	19
3.2.5 Ympäristön analysointi	20
3.2.6 Yritystoiminnan riskit	21
3.2.7 SWOT-analyysi	23
3.2.8 Rahoituksen perusteet	25
3.2.9 Kannattavuuden analysointi	27
4 Liiketoimintasuunnitelma case-yritykselle	29
4.1 Lähtötilanne	29
4.2 Perustettavan yrityksen liikeidea	30
4.3 Yrityksen strategia ja visio	30
4.4 Yrityksen arvot ja imago	31
4.5 Ympäristön analysointi	31
4.6 SWOT-analyysi	33
4.7 Rahoituksen perusteet	35
4.8 Kannattavuuden analysointi	36
5 Johtopäätökset	42

Kuvat.....	46
Taulukot.....	47
Lähteet.....	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii perustettavan yrityksen osakas, Suomen Tai-Ka Oy. Tarkoituksena on siis analysoida perustettavan yrityksen asiakassegmenttejä, kilpailijoita sekä yrityksen mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin perusteella. Lisäksi tarkoituksena on pohtia, kuinka yritys voi saada lisää tunnettavuutta ja asiakkaita. Tarkoituksena on myös arvioida perustettavan yrityksen kannattavuutta laatimalla yritykselle tulosennusteet seuraaville kolmelle tilikaudelle. Tässä apuna toimivat osakkaiden haastattelut ja heidän tekemänsä markkinatutkimukset.

1.1 Perustelut aiheen tutkimiselle

Opinnäytetyön toimeksiantaja on entinen työnantajani ja täten sain mahdollisuuden osallistua perustettavan yrityksen toiminnan suunnitteluun. Lisäksi käytännön yritystoiminnan sekä sisäisen laskentatoimen puoleensavetävyys mahdollistivat aiheeseen tarttumisen.

Tutkimuksen tarkoituksena on laatia perustettavalle yritykselle niin vankka liiketoimintasuunnitelma, että se voidaan ottaa käyttöön heti tämän työn valmistuttua. Tästä syystä työstä hyötyvät eniten perustettava yritys ja sen osakkaat. Lisäksi tarkoituksena on laatia tulosennusteet seuraaville kolmelle tilikaudelle, jotta nähdään, kykeneekö perustettava yritys kääntämään toimintansa niinkin nopeasti kannattavaksi ja voitolliseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on siis laatia perustettavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Tämän jälkeen on vielä tarkoituksena arvioida yrityksen kannattavuutta laatimalla tulosennusteet seuraaville kolmelle tilikaudelle hyödyntäen apuna yrityksen osakkaiden tekemiä markkinatutkimuksia.

Tutkimus kohdistuu tähän hetkeen ja tulevaisuuteen. Lopputuloksena tarkoitus on syntyä valmis, käyttökelpoinen, liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yrityk-

selle. Koska kyseessä on toimintansa alkuvaiheessa oleva yritys, liiketoimintasuunnitelma tarjoaa heti alussa yrityksen osakkaille, kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle, mahdollisuuden lukuisten kysymysten läpikäyntiin ja riskien arviointiin. Tutkimusongelmat tässä opinnäytetyössä ovat seuraavat: Millainen on perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma? Millaiset ovat sen kannattavuuden edellytykset?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on Case-tutkimus, jossa luodaan liiketoimintasuunnitelma yksittäiselle yritykselle. Tutkimus on tarkoitus toteuttaa muun muassa haastatteleamalla yrityksen osakkaita ja tutustua heidän tekemiinsä markkinatutkimuksiin ja alustaviin kalkyyllilaskelmiin. Lisäksi oma havainnointi tämän opinnäytetyön kannalta on keskeinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmä on siis kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Tutkimuksessa on ensin tarkoitus tutustua liiketoimintasuunnitelmaa ja kannattavuutta koskevaan käsitteistöön ja muodostaa tästä opinnäytetyön teoreettinen osuus eli runko tutkimukselle.

Teoriaosuuden jälkeen on työn toiminnallisen osuuden vuoro. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006). Toiminnallinen osuus tässä työssä koostuu case-yritykselle laadittavasta liiketoimintasuunnitelmasta ja kolmen tilikauden tulosennusteista.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Ensisijaisena toimeksiantajana tässä työssä toimii Suomen Tai-Ka Oy, joka on yksi perustettavan yrityksen osakkaista. Toki tämä opinnäytetyö palvelee myös perustettavaa yritystä, mutta ensisijainen toimeksiantaja on Suomen Tai-Ka Oy.

Suomen Tai-Ka Oy on vuonna 1991 perustettu logistiikka-alan yritys, joka toimi vuoteen 1999 nimellä Raftan Oy. Yritys on parhaimmillaan työllistänyt 35 henkilöä. Kansainvälisen AAA-luokituksen yritys on saanut vuonna 1993. Liike-toiminnan yritys myi vuonna 1999, jolloin sen nimi myös vaihtui Suomen Tai-Ka Oy:ksi.

Liiketoiminnan myymisen jälkeen yhtiö on toiminut niin sanottuna pöytälaatikko-yhtiönä.

2 Yritystoiminta

Sanoille ”yritys”, ”yrittäminen” ja ”yrittäjä” on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Esimerkiksi sana ”yritys” on erään määritelmän mukaan teko, joka onnistuu tai ei tai on turha. Yrittäminen on puolestaan itsenäistä ja taloudellista toimintaa, jonka lopputulos ei ole tiedossa. (Sutinen & Viklund 2004, 41.) Sanan ”yrittäjä” on puolestaan määritellyt Richard Chanton seuraavasti:

Yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis tarttumaan suuriin riskinalaisiin hankkeisiin (Sutinen & Viklund 2004, 41).

Lisäksi yrittäjyyttä pidetään tärkeänä yhteiskunnan hyvinvoinnille maailmanlaajuisesti. Yhteiskunnan rakennemuutokset, kuten teknologian kehitys, ovat aiheuttaneet sen, että perinteisille aloille ei enää synny työpaikkoja, vaan kasvu keskittyy voimakkaasti korkean teknologian aloille. (Viitala & Jylhä 2006, 12.) Tästä pääteltynä yritysten merkitys työllistäjinä on merkittävä, sillä viime aikoina olemme saaneet lukea tiedotusvälineistä niin julkisen sektorin kuin perinteisten alojen yritysten merkittävistä henkilöstövähennyksistä.

2.1 Yritystoiminnan merkitys

Yritystoimintaa ja sen vaikutuksia voidaan tarkastella kolmesta eri taholta: yhteiskunnan, kuluttajan ja yrittäjän näkökulmasta.

Yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna yritykset muun muassa luovat työpaikkoja, mahdollistavat inhimillisten resurssien tehokkaan käytön ja maksavat julkisen sektorin menoista suurimman osan. Nykyään yli 2/3 työtätekeivistä on yritysten palveluksessa. Tämän ja yritysten lukumäärän vuoksi julkisen sektorin saamat tulot muodostuvat yritysten ja yrityksissä työskentelevien ihmisten maksamista veroista. Yritysten työllistävä vaikutus korostuu entisestään julkisen sektorin leikatessa omia tehtäviään. Lisäksi yksityisen sektorin tehokkuus verrattuna julkiseen sektoriin on merkittävä. Tähän seikkaan vaikuttaa muun muassa työntekijöiden työmotivaatio. (Sutinen & Viklund 2004, 9 – 10.)

Kuluttajan näkökulmasta tarkasteltuna yritykset vaikuttavat merkittävästi kuluttajan elämään ja elämänlaatuun. Yritykset muun muassa tuottavat kuluttajalle elämisen kannalta välttämättömiä tavaroita ja palveluita, antavat kuluttajille mahdollisuuden vaikuttaa ostopäätöksillään yritysten käyttäytymiseen sekä tarjoavat mahdollisuuden kilpailun ja tehokkuuden avulla kuluttajan hankkia entistä enemmän erilaisia tuotteita ja palveluita. (Sutinen & Viklund 2004, 11.)

Yritystoiminnan tarkastelu yrittäjän näkökulmasta on hieman yksinkertaisempaa kuin kuluttajan ja yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että yritystoiminta antaa yrittäjälle toimeentulon, on yrittäjälle elämäntapa ja antaa yrittäjälle mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan. Harva yrittäjä on suoranaisesti rikastunut toimintansa kautta, mutta yritystoiminta motivoi yrittäjää hyviin suorituksiin ja antaa tyydytystä onnistumisten kautta. (Sutinen & Viklund 2004, 11 – 12.)

2.2 Yrityksen perustaminen

Yrityksen perustaminen tai yrittäjäksi ryhtyminen on monimutkainen prosessi. Yrityksen perustajalta tai yrittäjäksi aikovalta edellytetään monipuolista ja kattavaa osaamista. Muun muassa perustettavan yrityksen toimiala, markkinointi ja talousasiat ovat asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Yleisesti ottaen yrityksen perustamiseen tai yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat kolme tekijää: henkilötekijät, yrityksen ja yrittäjän yleiset taustatekijät sekä yrittäjän elämäntilanne. Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat myös esimerkiksi koulutus- ja osaamistausta sekä mahdollinen yrittäjäperhetausta ja sen mukanaan tuoma positiivinen asenne yrittäjyyttä kohtaan. Näitä kaikkia tekijöitä tukee ympäristön yrittäjämyönteisyys. Merkinä ympäristön yrittäjämyönteisyydestä voidaan pitää vaikkapa hyvää lainasopimusta rahoittajan kanssa. (Sutinen & Viklund 2004, 46 - 48; Yrittäjät 2013b.)

Suhtautuminen yrittäjyyteen jakautuu niin sanottuihin vetäviin ja työntäviin tekijöihin. Vetäviä eli positiivisia tekijöitä ovat muun muassa yhteiskunnan yritystoiminnalle luomat edellytykset, yrittäjyyttä kohtaan vallitseva asenneilmasto ja yritystoiminnan luomat taloudelliset mahdollisuudet. Työntäviä eli negatiivisia teki-

jöitä ovat puolestaan esimerkiksi työttömyyden uhka ja sopeutumattomuus jonkun toisen alaiseksi. Nämä tekijät siis joko työntävät henkilöä kohti yrittäjyyttä tai vetävät häntä sitä kohti. (Sutinen & Viklund 2004, 48 – 49.)

2.3 Yrittämien Suomessa

Yritykset voidaan kokonsa perusteella jakaa viiteen luokkaan. Alle 10 hengen yritykset ovat niin sanottuja mikroyrityksiä, pienyrityksiä ovat puolestaan alle 50 työntekijän yritykset. Niin sanotusta pk-yrityksestä puhuttaessa yritys työllistää alle 250 henkilöä. Pk-yrityksestä voidaan käyttää myös nimeä keskisuuri yritys. Keskisuuri yritys työllistää 50–249 henkilöä. Suuryrityksiä ovat puolestaan vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset. (Viitala & Jylhä 2006, 13; Yrittäjät 2013a.)

Vuoden 2012 lopussa Suomessa oli 266 909 yritystä, jos mukaan ei lasketa maa-, metsä- ja kalatalousalan yrityksiä. Näistä 266 909 yrityksestä mikroyrityksiä oli 248 988 eli 93,4 prosenttia. Pienyrityksiä puolestaan oli 14 769 eli 5,5 %, keskisuuria 2 523 eli 0,9 % ja suuryrityksiä 619 eli 0,2 %. (Yrittäjät 2013a.)

Lisäksi huomionarvoista on pk-yritysten vaikutus kansantalouteen. Yrittäjä.fi-sivuston (2013a) mukaan vuonna 2012 pk-yritysten osuus bruttokansantuotteesta oli yli 40 %. Lisäksi suurin osa yrityksiin syntyneistä työpaikoista on syntynyt juuri pk-yrityksiin. Myös kaikkien yritysten liikevaihdosta yli puolet syntyi vuonna 2012 pk-yrityksissä.

Suomalainen yhteiskunta myös tukee yrittäjyyttä monin eri tavoin. Tästä loistavia esimerkkejä ovat muun muassa erilaiset yrittäjyyden kehittämishankkeet, joiden tarkoituksena on luoda uusia työpaikkoja ja parantaa yritysten toimintaedellytyksiä. Lisäksi yritysysteistyön ja Mentor-toiminnan avulla tuetaan yrityksiä. Varsinkin Mentor-toiminta, joka on uudelle yrittäjälle suunnattu tukimuoto, on yksi merkittävimmistä tuen malleista. Siinä kokeneempi yrittäjä kertoo aloittavalle yrittäjälle toimialan erityispiirteistä ja pyrkii tukemaan ja kannustamaan tätä. Myös julkinen sektori tarjoaa erilaisia palveluita yrityksen perustamiseen. Tällaisia ovat muun muassa patentti- ja rekisterihallituksen sekä yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) tarjoamat palvelut. (Raatikainen 2006, 8.)

2.4 Yrittäjyyden eri muodot

Yrittäjyyttä voidaan pitää liiketoiminnan ja uusien yritysten perustamisen lisäksi ajattelu- ja toimintatapana. Yhteiskunnassa yrittäjyyttä ja sen esiintymistä voi hahmottaa monella eri tavalla. Yrittäjyys ei siis ole vain yrityksen perustamista ja liiketoimintaa, vaan se voidaan nähdä selkeänä oman elämän hallintana ja yrittäjämäisenä asenteena, mikäli työntekijä on toisen palveluksessa. Yrittäjyyden eri muodot voidaan jakaa kolmeen osaan: sisäiseen, ulkoiseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen. (Raatikainen 2006, 16.)

Sisäinen yrittäjyys voidaan määritellä suhtautumisena työhön. Tällä tarkoitetaan työntekijän toiminta-, ajattelu- ja suhtautumistapaa omaan työhönsä omassa työyhteisössä. Lisäksi sisäiselle yrittäjyydelle ominaista on innovatiivinen toiminta, jonka avulla pyritään parantamaan työyhteisön menestymistä. (Raatikainen 2006, 16 - 18; Sutinen & Viklund 2004, 58 – 59.)

Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan puolestaan pienyrityksen omistamista ja johtamista. Ulkoisilla yrittäjillä on merkittävä työllistävä vaikutus suomalaisessa yhteiskunnassa. (Raatikainen 2006, 16 - 17.)

Omaehtoinen yrittäjyys määritellään yrittäjämäisenä asennoitumisena koko elämää kohtaan. Sitä voidaan pitää myös yksilön omana kehityskertomuksena, johon yksilö voi itse merkittävästi vaikuttaa. Tässä tilanteessa yksilö ottaa vastuun omasta toimeentulostaan ja oppimisestaan. Lisäksi omaehtoinen yrittäjyys toimii työllistäjänä. Tästä loistavia esimerkkejä ovat erilaiset taiteelliset ammatit. (Opin-
kirjo 2011; Raatikainen 2006, 19.)

3 Liiketoimintasuunnitelma

Tässä luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaa, sen perusasioita ja siihen liittyviä osa-alueita.

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen, tiivis esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, ja sen juuret ovat Pohjois-Amerikassa. Se sisältää ne ajatukset ja toimet, joilla yrityksen liiketoiminta-aluetta hoidetaan ja miten tavoitteisiin pyritään.

Liiketoimintasuunnitelman keskeisin tehtävä on toimia yrityksen menestystekijöiden selvittämisen välineenä ja sillä osoitetaan, että yrityksen tarjoamalla tuotteella tai palvelulla on mahdollisuus menestyä liiketoiminnassa. Lisäksi yritys joutuu analysoimaan toimintansa vahvuudet ja heikkoudet, asemansa kilpailijoihin sekä tuotanto-, markkinointi- ja rahoitusresurssien tarpeensa. (Pitkämäki 2000, 9; Puustinen 2006, 59; Viitala & Jylhä 2006, 60 – 63.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätöksenteon pohjana. Hyvää liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää perustana päätöksille mietittäessä muun muassa yrityksen investointeja, henkilöstöresursseja, rahoitusta, markkinointia tai muita toiminnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Liiketoimintasuunnitelma antaa myös yrityksen sidosryhmille kuvan toiminnan luotettavuudesta. Tämä on tärkeää etenkin perustettavalle yritykselle rahoitusta haettaessa. (Pitkämäki 2000, 9 – 12.)

Laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa tämän opinnäytetyön case-yritykselle liiketoimintasuunnitelman keskeisimmiksi käsitteiksi muodostuvat: liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, SWOT-analyysi, toiminnan strategia ja visio sekä liiketoiminnan kannattavuus.

3.1 Liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät merkitykset

Menestystekijöiden selvittämistä voidaan pitää yhtenä liiketoimintasuunnitelman keskeisimpänä merkityksenä. Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on toimintaympäristön analysointi, jonka avulla yritys aloittaa toimintansa rakentamisen. Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa muun muassa rahoittajat ja eri viranomaistahot haluavat yrityksen liiketoimintasuunnitelman päätöksiensä tueksi. Varsinkin rahoittajien näkökulmasta ajatellen ratkaisevia ovat liiketoimintasuunnitelman talous- ja rahoituslaskelmat sekä osoitus siitä, että yrityksellä on selkeä toimintaedellytys. (Pitkämäki 2000, 12–13; Raatikainen 2006, 42; Viitala & Jylhä 2006, 60 – 62.)

Lisäksi yrityksen sisäinen keskustelu ja asioiden pohtiminen luovat yritykselle hyvät menestymisen edellytykset. Avoin keskustelu liiketoiminnan suunnasta synnyttää yrityksessä yhteisen näkemyksen toiminnan tavoitteista, mikä puolestaan

motivoi kaikkia yrityksen työntekijöitä toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Kuten edellä mainittiin, toimintaympäristön analysointi on keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Toimintaympäristön analysoinnin tuloksia yrityksen tulee hyödyntää ennen kaikkea koko toiminnassaan, jotta sidosryhmien tarpeet täyttyvät. Tulee kuitenkin muistaa, että ympäristön analysointi antaa toiminnalle vain rungon, minkä lisäksi yrityksen tulisi luoda jotain sellaista, jolla se erottuu edukseen kilpailijoistaan. (Pitkämäki 2000, 12 – 13.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Tärkeintä liiketoimintasuunnitelmassa on selvittää yrityksen tavoitteet, ja millä keinoilla niihin pyritään. Yleensä liiketoimintasuunnitelma on tiivis esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta ja tärkeää on, että se sisältää toiminnan kannalta kaiken oleellisen. Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on saatavissa lukuisia eri malleja, mutta yrityksen tulisi tehdä suunnitelmansa omista lähtökohdistaan ja omat tavoitteet silmälläpitäen. Valmiita ja yleissopivia liiketoimintasuunnitelmamalleja on kuitenkin vaikea luoda, ja yritys joutuu pohtimaan kaikkia yrityksen osatekijöitä luodessaan itselleen toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa. (Pitkämäki 2000, 13–14; Viitala & Jylhä 2006, 60 – 61.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yrityksen osakkaiden toiveiden mukaista runkoa. Mitään valmista runkoa perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmalle ei haluttu, vaan osakkaat halusivat itse määritellä liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävät oleelliset asiat. Näistä kerrotaan seuraavissa luvuissa.

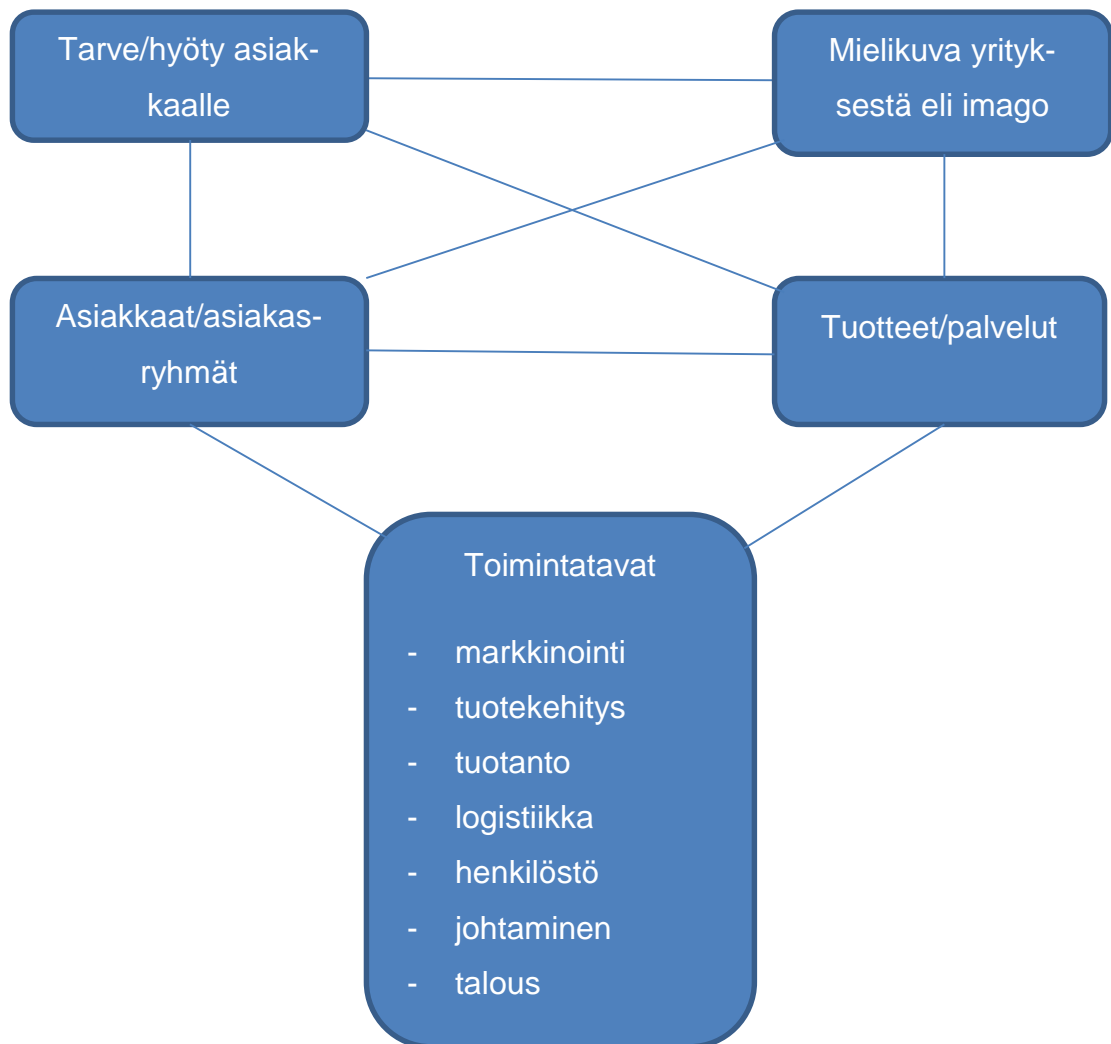
3.2.1 Yritysidean jalostuminen liikeideaksi

Yritystoiminnan synnyn keskeisimpänä tekijänä voidaan pitää ideaa, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista tai haastavaa. Idea voi syntyä sattumalta tai vuosien pohdinnan tuloksena. Tästä, niin sanotusta yritysideasta kehittyy vähitellen liikeidea, jota analysoidaan laatimalla liiketoimintasuunnitelma. Liikeidea kertoo yksinkertaisuudessaan sen, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään. (Hesso 2013, 24; Raatikainen 2006, 38.)

Verrattaessa liikeideaa toiminta-ajatukseen, joka kertoo miksi yritys perustetaan tai miksi se on olemassa, liikeidea on konkreettisempi, käytännönläheisempi ja laajempi kokonaisuus (Sutinen ja Viklund 2004, 67–68). Liikeidea vastaa yksinkertaisuudessaan kolmeen peruskysymykseen: Mitä, kenelle ja miten? Vastaus kysymykseen ”Mitä?” kertoo sen tuotteen tai palvelun, jota yritys on kohderyhmälleen tarjoamassa. Liikeideaa määritettäessä tuotteen ominaisuuksista ja sen kohtaamasta kilpailusta tehdään kattava markkinatutkimus. Liikeideaa yksilöittäessä on tärkeää selvittää tuotteen kohderyhmä. Vastaus kysymykseen ”Kenelle?” kertoo sen kohderyhmän ja toivotuimmat ja todennäköisimmät asiakkaat, joille yritys tahtoo tuotettaan tarjota. Useimmiten ongelmaksi muodostuu se, että liikeidea saa asiakkaiden hyväksynnän, muttei välttämättä sellaisten asiakkaiden, joita yritys tavoittelee. Kysymys ”Miten?” vastaa kaikkiin niihin muihin kysymyksiin, joihin kaksi ensimmäistä eivät tarjoa vastausta. Sutinen ja Viklund toteavat lopuksi, että asioiden käsittelyn on oltava konkreettista ja yksityiskohtaista verrattaessa kysymykseen ”Miten?”. (Sutinen & Viklund 2004, 68–71.)

Liikeideoilla voi olla periaatteessa olla kaksi eri lähdettä, omien liikeideoiden lähde sekä ostettujen liikeideoiden lähde. Omien liikeideoiden lähteitä ovat esimerkiksi innovaatio, ammattitaito ja kokemus sekä markkina-aukko. Ostettujen liikeideoiden lähteitä ovat valmiin yrityksen ostaminen, franchisingtoiminta ja suojatun liikeidean lisenssin ostaminen. (Sutinen & Viklund 2004, 74–81.)

Perustettaessa uutta yritystä on tärkeää selvittää edellytykset, joilla yritystoiminta aloitetaan. Näitä ovat muun muassa käytettävissä olevan rahan määrä ja oman osaamisen laatu. Tärkeää on myös hahmottaa yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Liikeideamalli on tähän tarkoitukseen oiva työkalu. Kyseisessä mallissa on aluksi hahmoteltava, mitä hyötyä yrityksestä on asiakkaalle. Lisäksi yritystä perustettaessa on tärkeää tietää, millaisen kuvan yritys haluaa antaa itsestään asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yrityksen on myös osattava tunnistaa asiakkaansa ja kuinka heidät tavoitetaan. Tärkeää on myös osata määrittää tuotteet ja palvelut, joita asiakkaille tarjotaan. Näiden seikkojen avulla voidaan määritellä ne toimintatavat, jotka ovat keskeisessä asemassa liikeideaa toteutettaessa. (Raatikainen 2006, 39)



Kuva 1. Liikeideamalli (Raatikainen 2006, 39.)

Huomioitavaa on myös se, että liikeidea voi myös epäonnistua, olipa se miten hyvä tahansa. Näin voi tapahtua esimerkiksi, jos jokin asiakkaan näkökulmasta olennainen liikeidean osa ei ole sopusoinnussa kokonaisuuden kanssa. Mahdollista myös on, että yrittäjä analysoi väärin markkinatilannetta toimialalla ja että aloitettaessa liiketoimintaa markkinointi ontuu. Liiketoimintaa aloitettaessa markkinointi aiheuttaa kustannuksia, mutta loppujen lopuksi kustannukset tulevat takaisin myyntituloina. (Raatikainen 2006, 95.)

3.2.2 Strategia ja visio

Strategialle on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Yritystoiminnassa sillä tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo selviytyä kilpailussa ja menestyä asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi strategialle keskeisiä piirteitä ovat tulevaisuuteen suuntautuminen, kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaaminen sekä suhde toimintaympäristöön. Perinteisiä strategiapäätösten alueita ovat muun muassa investoinnit, tuotekehitykset ja päätökset verkostoista ja yhteistyösuhteista. Yrityksen strategia pohjautuu analyysihin ympäristöstä ja arvioihin omista voimavaroista. Strategian käsitteistä keskeisimpiä ovat arvot, toiminta-ajatus, tavoitteet ja strateginen asemointi. (Viitala & Jylhä 2006, 69 – 71.) Suunniteltaessa yrityksen strategiaa luvussa 3.2.7 mainittu SWOT-analyysi on siihen oiva työkalu, koska siinä korostuvat ympäristön ja omien voimavarojen analysointi.

Strategiaa voidaan yrityksen kannalta tarkastella eri näkökulmista, jolloin päämäärät ja niihin käytettävät keinot voivat olla erilaisia. Strategian eri osa-alueita ovat muun muassa ylimmän johdon strategia, liiketoiminta-alueiden strategia, omistajastrategia, rahoitusstrategia, henkilöstöstrategia, organisaatiostrategia, liiketoimintastrategia ja kilpailu strategia (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 334–336). Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisin strategian osa-alue on kilpailustrategia, jonka avulla pyrin määrittämään, kuinka uusi yritys pystyy kilpailemaan markkinoilla ja mikä sen etu kilpailijoihin nähden on.

Michael Porterin 1980-luvulla kehittämien strategiaoppien mukaan yrityksen kilpailustrategian vaihtoehdot muotoutuvat yleensä sen mukaan, kenelle yritys tuotteitaan tarjoaa ja miten se aikoo erottua kilpailijoistaan. Tärkeintä strategista kilpailukykyä määritettäessä on arvioida, miten yritys tarjoaa asiakkailleen parempaa arvoa kuin kilpailijansa. Keskeisimmät klassiset perusstrategiat kilpailussa Porterin mukaan ovat kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi. (Viitala & Jylhä 2006, 74 – 75.)

Differointi kuvastaa ainutlaatuisuutta. Differoinnilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuotteen tai palvelun ainutlaatuisia ominaisuuksia, ainutlaatuista brändiä tai

vaikkapa ainutlaatuista asiakaspalvelua. Ainutlaatuisten ominaisuuksien ansiosta tuotannon kustannuksia pystytään siirtämään ostajien maksettavaksi. (Strategy-Train 2009.)

Kustannustehokkuuden strategian pääpainona on se, että yritys pyrkii toimimaan alhaisemmilla kustannuksilla kuin kilpailijansa. Yleensä kyseisen strategian toteuttaminen vaatii laajaa ja tehokasta jakeluverkkoa, sillä kyseisen strategia-ajattelun perustana on, että sillä saavutetaan laaja toimikenttä ja sen ansiosta suuret markkinat, mikä puolestaan mahdollistaa kustannustehokkuuden valmistamalla tuotetta suuria määriä kerralla. Tällöin voidaan käyttää hintaa kilpailukeinona markkinoilla ja oppia tehokkaampia tuotantotapoja, mikä pienentää entisestään tuotteen kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2006, 75.)

Fokusointia strategianaan käyttävät yritykset keskittyvät kohdentamaan tuotteensa suhteellisen kapeille segmenteille, millä pyritään varmistumaan siitä, että korvaavien tuotteiden uhka on mahdollisimman pieni ja kilpailu mahdollisimman vähäistä. Fokusointistrategian keskeisimpänä periaatteena on pyrkiä palvelemaan tiettyä kohderyhmää mahdollisimman hyvin sekä tehokkaammin ja paremmin kuin laajemmilla markkinoilla toimivat kilpailijat. (Strategy-Train 2009.)

Visiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, millaisena yritys nähdään tulevaisuudessa. Vision avulla yritys pyrkii hahmottamaan toimialan kehityssuunnan ja yrityksen tulevaisuuden tavoitetilän. Vision tulisi toimia suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä toimiville. Visiota määriteltäessä tärkeää on käyttää strategista ajattelua sekä normaalia syvällisempää analysointia. Toisaalta tulee myös muistaa, että visiota ei voi luoda tietoisin päätöksin. Visio syntyy ympäristön analysoinnista ja yrityksen jäsenten keskustelusta. Visio ohjaa yrityksen valintoja, ja voidaankin todeta, että oikea visio ohjaa yritystä oikeisiin ratkaisuihin. Vääränlainen visio puolestaan voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kilpailukykyyn. (Pitkämäki 2000, 86–87; Viitala & Jylhä 2006, 70.)

3.2.3 Imago

Lyhyesti määriteltynä yrityksen imagolla tarkoitetaan kaikkia niitä käsityksiä, joita yrityksestä on muodostunut yksilöiden, yhteisöjen tai sidosryhmien keskuudessa.

Toisin sanoen imagoa voidaan pitää subjektiivisena käsitteenä eli skeemana yrityksestä. Huomioitavaa myös on, että imago ei kuulu sen kohteelle, vaan sen yleisölle. (Vuokko 2003, 103.)

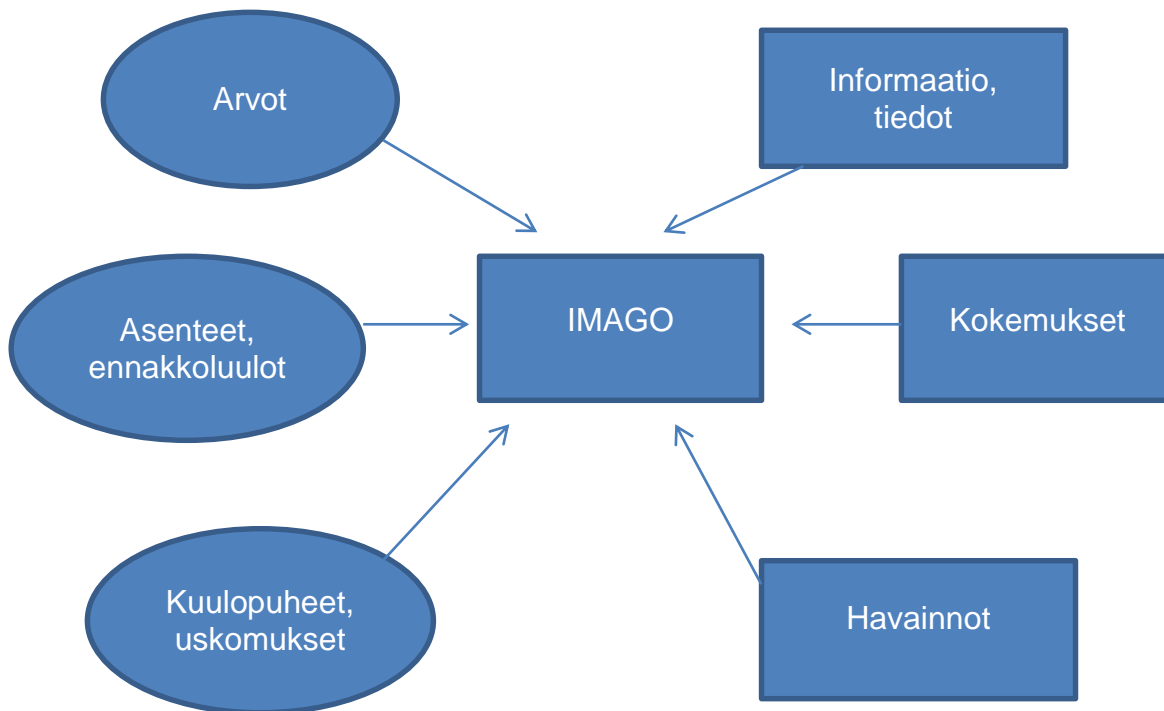
Imagolla on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Sidosryhmien käsitykset yrityksestä vaikuttavat niiden päätöksentekoon ja halukkuuteen toimia yrityksen kanssa sidosryhmäsuhteessa. Sidosryhmien luoma mielikuva yrityksestä voi syntyä kokemusten pohjalta tai ilman kokemuksia, ja luotua mielikuvaa käytetään helpottamaan ja yksinkertaistamaan päätöksentekoa. Kerran syntynyttä mielikuvaa voi olla vaikea muuttaa jälkeenpäin, joten yrityksen olisi tärkeää pohtia, kuinka se pystyy vaikuttamaan sidosryhmien siitä luomaan käsitykseen. Voidaan siis todeta, että hyvä imago helpottaa sidosryhmien kanssa toimimista, kun taas heikko imago saattaa pahimmassa tapauksessa kokonaan estää sidosryhmäsuhteiden muodostumisen. (Vuokko 2003, 104 – 106.)

Lisäksi yrityksen imago vaikuttaa muun muassa siihen, mitä siitä puhutaan ja kuvitellaan, halutaanko sitä kuunnella ja tukea, halutaanko sitä suositella muille ja halutaanko sen kanssa tehdä yhteistyötä. Jos yrityksen imagoa puolestaan tarkkaillaan asiakaskunnan näkökulmasta, sen merkitys korostuu, kun

- kilpailu yritysten välillä on kovaa ja ne ovat tarjonnaltaan samanlaisia
- yrityksen tuottama hyödyke on niin sanottu tuotantohyödyke, jossa esimerkiksi taloudellinen riski on huomattava
- yritys toimii palvelualalla.

(Vuokko 2003, 106.)

Hyvän henkilöstön palkkaamisessa imagolla on niin ikään suuri merkitys. Yritys, josta on syntynyt käsitys hyvänä työnantajana, houkuttelee huomattavasti paremmin työnhakijoita kuin yritys, josta saatu kuva työnantajana ei ole niin hyvä. Yritys, joka houkuttelee työnhakijoita, saa siitä itselleen hyvän rekrytointipohjan, ja motivoitunut henkilöstö pyrkii hyviin suorituksiin ja näin omalta osaltaan parantamaan yrityksen imagoa. (Vuokko 2003, 106.)



Kuva 2. Yrityskuvan elementit (Vuokko 2003, 111.)

Yllä oleva kuva kuvastaa yrityksen imagoon vaikuttavia tekijöitä.

3.2.4 Toimiala

Sana "toimiala" voidaan määritellä seuraavasti:

Toimialaluokitus jaottelee yksiköt toimialaluokkiin niiden pääasiallisen taloudellisen toiminnan mukaan. Pääasiallista toimintaa on se, jolla tuotetaan suurin osa yksikön arvonlisäyksestä eli jalostusarvosta. Luokituksena käytetään Euroopan yhteisön tilastollisesta toimialaluokituksesta (NACE) johdettua Suomen kansallista versiota (TOL) (Tilastokeskus).

Yrityksen kannalta on tärkeää, että yritys osaa tunnistaa ja analysoida kaikki liiketoiminta-alueet, joilla se toimii. Toimialaa analysoitaessa keskeisiä seikkoja ovat muun muassa yrityksen asema toimialalla, toimialan luonne ja kokonaisky-

syntä, uusien tulokkaiden mahdollisuudet toimialalla sekä toimialan yleinen tulevaisuus. Hyvin analysoidusta toimialasta käy siis ilmi ala, jolla yritys toimii sekä mitä yritys tekee. (Patentti- ja rekisterihallitus; Pitkämäki 2000, 24.)

Yritysmuodolla on keskeinen merkitys toimialan kannalta. Esimerkiksi osakeyhtiön ja osuuskunnan toimialan muuttaminen edellyttää yhtiöjärjestyksen muuttamista ja rekisteröimistä. Muutos astuu voimaan vasta rekisteröinnin jälkeen. Toisaalta taas avoimet ja kommandiittiyhtiöt voivat laajentaa toimialaansa hieman helpommin. Niiltä vaaditaan vain yhtiösopimuksen muutos, joka astuu puolestaan voimaan heti, kun yhtiösopimus on allekirjoitettu. (Patentti- ja rekisterihallitus.)

3.2.5 Ympäristön analysointi

Jotta liiketoimintasuunnitelma olisi mahdollisimman kattava, yrityksen tulisi löytää toimintaympäristöstään oleellimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät. Yrityksen analysoidessa toimintaympäristöään siitä voidaan erottaa yrityksen lähiympäristö, makroympäristö ja sisäinen ympäristö. Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoilla vallitsevia taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja lainsäädännöllisiä piirteitä. Lähiympäristöön puolestaan kuuluvat kuluttajat, kilpailijat sekä yhteistyökumppanit ja näihin liittyvät tekijät. Sisäinen ympäristö on puolestaan yritys itse. Huomioitavaa on, että ympäristöllä on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja yrityksen strategia laaditaan ympäristön analyysin pohjalta. Tällöin on tärkeää analysoida juuri ulkoiseen ympäristöön kuuluvia makro- ja lähiympäristöä sekä sisäistä ympäristöä. Toimintaympäristöä analysoitaessa luvussa 3.2.7 käsitelty SWOT-analyysi toimii siihen tarkoitukseen loistavana työkaluna. (Hesso 2013, 55; Pitkämäki 2000, 20 - 21; Viitala & Jylhä 2006, 54 – 59.)

Makroympäristö ja sen piirteet vaikuttavat yrityksen kannalta ratkaisevasti kysyntään. Taloudellinen ympäristö koostuu yleisestä tulotasosta, säästämisestä, velkaantumisasteesta, taloudellisista suhdanteista, kulutuksen muutoksista ja kansainvälisistä sopimuksista. Nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat kokonaisostovoimaan, josta taloudellinen ympäristö muodostuu. Lisäksi ympäristö vaikuttaa yritystoimintaan muun muassa talouspolitiikan, verotuksen ja yrittämisen vapauden kautta. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Lähiympäristö koostuu, kuten edellä mainittiin, kilpailijoista, kuluttajista ja yhteistyökumppaneista sekä näihin vaikuttavista tekijöistä. Varsinkin kilpailukentän tunteminen on ratkaisevassa asemassa, sillä saman toimialan yritykset kilpailevat samoista asiakkaista (Hesso 2013, 46; Viitala & Jylhä 2006, 56). Huomioitavaa on myös, että kilpailutilanteen ja sen muutosten ennakointi on vaikeaa. Esimerkiksi markkinoille tuleva uusi yritys vaikuttaa omalta osaltaan yritysten väliseen kilpailutilanteeseen ja kilpailijoiden toimintaan. (Viitala & Jylhä 2006, 56 – 57.)

Yrityksen ympäristöanalyysissa voidaan analysoitavaksi osa-alueeksi erottaa myös yrityksen sisäinen ympäristö. Sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan yritystä itseään. Sisäisen ympäristön analysoinnilla pyritään muun muassa selvittämään yrityksen valmiudet vastata toimintaympäristönsä mahdollisuuksiin ja uhkiin. Sisäisen ympäristön analysoinnin jälkeen yrityksessä tulisi olla selvillä, mihin yrityksen kannattaa panostaa synnyttääkseen kilpailuetua. Sisäisen ympäristön analyysi voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: taloudellisiin, toimintokohtaisiin ja yrityksen kokonaistehokkuutta mittaaviin analyyseihin. (Hesso 2013, 55 – 56.)

3.2.6 Yritystoiminnan riskit

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä. Yritystoiminnassa riskillä voidaan tarkoittaa vahingon tai tappion uhkaa. Yleistettynä yrityksen riskit voidaan luokitella seuraavasti: liikeriskit, omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvanhingat, henkilöriskit ja vahingonkorvausvaatimukset. (Raatikainen 2006, 102.)

Hesso (2013, 168) puolestaan jakaa yritystoiminnan riskit yksinkertaisesti kahden luokkaan: liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Vahinkoriskit pitävät sisällään Raatikaisen (2006, 102) edellä luokittelemat riskitekijät lukuun ottamatta liikeriskiä. Keskeisin analysoitava riskitekijä tämän opinnäytetyön ja perustettavan yrityksen kannalta on liikeriski, josta kerrotaan seuraavaksi.

Liikeriskit ja niiden ottaminen ovat keskeinen osa yritystoimintaa. Yrityksen on otettava riskejä kyetäkseen toimimaan markkinoilla ja menestyäkseen kilpailussa. Liikeriskeihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toimiala, kilpailijoi-

den toimenpiteet, johdon kyky tehdä yrityksen kannalta oikeita ratkaisuja ja ympäristön mahdolliset muutokset. Yrityksen toimintaa voidaan pitää riskittömänä vain silloin, kun tehty päätös johtaa varmasti myönteiseen lopputulokseen. (Suominen 2003, 51–52.)

Liikeriskien ja vahinkoriskien vertailu osoittaa sen, että liikeriskeihin liittyy aina tuntematon elementti. Vahinkoriskien toteutumisesta pidetään yllä erilaisia tilastoja, joista ilmenee esimerkiksi työtapaturmat, niistä aiheutuvat menetykset sekä vakuutusyhtiöiden maksamat korvaukset niistä. Vastaavanlaisia tilastoja liikeriskeistä ei ole käytettävissä. Liikeriskien arviointi ja analysointi toteutetaan eri pohjalta kuin vahinkoriskien analyysi. Liikeriskitekijöitä arvioitaessa joudutaan punta-roimaan tehtyjen päätösten yhteyksiä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin. Liiketoiminnan kannalta oleellisinta on muistaa, että siihen liittyy oleellisenä niin voiton kuin tappion todennäköisyys. Liikeriskien todennäköisyyden arviointi on huomattavasti haastavampaa ja monimutkaisempaa kuin vahinkoriskien. Riskit on kuitenkin syytä arvioida tavalla tai toisella. (Suominen 2003, 51 – 55.)

Liikeriskejä voidaan kutsua myös dynaamisiksi riskeiksi (Sutinen & Viklund 2004, 187). Lisäksi ne voidaan jakaa neljään eri kategoriaan:

- tekniset riskit
- sosiaaliset riskit
- taloudelliset riskit
- poliittiset riskit.

(Suominen 2003, 51 – 53).

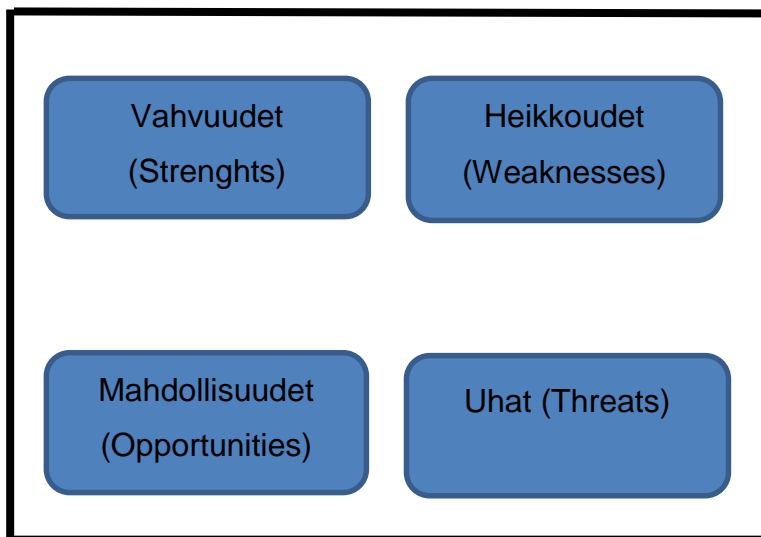
Teknisiä riskejä ovat muun muassa tuotantoon, raaka-aineisiin ja tuotesuunniteluun liittyvät riskit. Esimerkiksi tuotteen valmistus voi aiheuttaa ylimäärisiä kustannuksia tai teknologiaan kohdistetaan liian optimistisia odotuksia. Sosiaalisia riskejä ovat muun muassa oman henkilöstön työtaistelutoimet tai yrityksen tuotteeseen kohdistuva mahdollinen boikotti. Taloudellisina riskeinä voidaan puolestaan pitää esimerkiksi yrityksen tuotteen kysynnän laskua ja siitä johtuvaa liikevaihdon laskua. Poliittiset riskit ovat yleensä yrityksen kannalta arvaamattomia.

Poliittisiin riskeihin kuuluvat muun muassa erilaiset maariskit, terroriteot ja yleinen poliittisen ilmapiirin kiristyminen. (Suominen 2003, 56.)

3.2.7 SWOT-analyysi

Riskianalyysien kannalta keskeisintä on kohdentaa analyysi yrityksen kannalta oleellisimpiin kysymyksiin. Tämä johtuu siitä, että analysointiin käytettävät resursit ovat usein rajalliset (Suominen 2003, 55).

Liikeriskien ja ympäristön analysointi voidaan aloittaa listaamalla vaiheittain yrityksen vahvuudet (strenghts), heikkoudet (weaknesses), ympäristön tarjoamat mahdollisuudet (opportunities) ja ympäristön uhat (threats). Tämän niin sanotun nelikenttä eli SWOT–analyysin avulla voidaan analysoida yrityksen toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tämän analyysin avulla voidaan arvioida yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia uhkien ja mahdollisuuksien yhteydessä. Lisäksi analyysi on yksinkertainen ja sen avulla voidaan havainnollistaa yrityksen toimintaan olennaisesti vaikuttavat tekijät yksinkertaiseen nelikenttä muotoon. (Friend & Zehle 2004, 85 – 87.)



Kuva 3. SWOT–nelikenttämalli

Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että yritys pyrkii havaitsemillaan vahvuuksillaan hyödyntämään ulkoisia mahdollisuuksia ja puolestaan havaitut heikkoudet lisäävät ulkoisten uhkien toteutumista. Lisäksi vahvuuksien tulisi täyttää niille

määritellyt ominaispiirteet, muussa tapauksessa ne ovat heikkouksia. Yrityksen näkökulmasta vahvuuksia ovat muun muassa tekijät, joilla yritys

- sopeutuu ympäristön muutoksiin
- kehittää osaamistaan ja kykyään hallita kokonaisuutta
- lisää innovatiivisuuttaan
- parantaa ongelmanratkaisukykyään
- lisää työyhteisön sitoutumista yrityksen päämääriin
- parantaa sidosryhmä suhteitaan.

(Pitkämäki 2000, 80.)

SWOT-analyysiä voidaan pitää yhtenä monipuolisimmista työkaluista suunniteltaessa liiketoimintaa. Analyysi soveltuu hyvin yritystoiminnan kehittämiseen ja liikeidean muotoilemiseen. Analyysin hyöty riippuu kuitenkin siitä, kuinka hyvin sen laatimiseen paneudutaan ja kuinka hyvin sen tuottamaa tietoa osataan päätöksentekotilanteissa hyödyntää. SWOT-analyysi kulkee käsi kädessä ympäristö-analyysin kanssa, sillä ympäristöanalyysi muodostaa SWOT-analyysin rungon. Ympäristöä analysoitaessa selvitetään toimialalla menestymisen edellytykset. Analyysin tulisi edetä vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kirjaamisesta aina johtopäätöksiin ja mahdollisiin toimenpiteisiin asti, jotta siitä saataisiin suurin mahdollinen hyöty irti. (Pitkämäki 2000, 83 - 84; Viitala & Jylhä 2006, 59 - 60.)

Yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan myös joissain tapauksissa pitää strategisina valintoina. Esimerkiksi heikkoudet voivat olla tietoisia, eli toisin sanoen ne voivat olla jonkin oleellisen vahvuuden vastakohtia. Yritys voi siis olla jollakin osa-alueella vahva, koska jokin osa-alue on heikompi, ja heikomman osa-alueen vahvistaminen puolestaan heikentäisi vahvempaa osa-aluetta. Toisaalta, jos yrityksen menestys kärsii tietoisesta heikkoudesta, tulisi sitä kehittää ainakin siten, että se ei rajoittaisi liikaa yrityksen kykyä selviytyä kilpailussa. (Pitkämäki 2000, 85.)

3.2.8 Rahoituksen perusteet

Yrityksen rahoitustoiminnan keskeisin haaste on rahan riittävyys. Yrityksen pitäisi pystyä maksamaan toimintansa menot ja investoinnit sekä hoitamaan velan takaisinmaksut, korvaukset pääoman sijoittajille ja verot. (Viitala & Jylhä 2006, 316.)

Aloittavan yrityksen pääomasta iso osa kuluu yritystoiminnassa tarvittavan käyttöomaisuuden eli koneiden, laitteiden ja toimitilojen hankintaan. Näitä perushankintoja eli investointeja laskettaessa realistisiin kustannustietoihin perustuvat arviot tulisi esittää seuraavasti:

- liiketilat
 - o ostohinta
 - o mahdolliset korjaus- ja muutostyöt
- koneet ja laitteet
 - o ostohinta
 - o asennus
- kalusto
 - o ostohinta
 - o asennus
- irtaimisto
 - o toimistokalusteet- ja tarvikkeet
 - o muut tarvikkeet.

(Raatikainen 2006, 131 – 134.)

Lisäksi laskelmissa tulisi ottaa huomioon kustannusylivaraus, jolla varaudutaan ylimääräisiin kustannuksiin. Kustannusylivarauksen määrä voi olla esimerkiksi 5 - 10 prosenttia investointien kokonaissummasta. Näin ollen käyttöomaisuuden investointilaskelmassa selvitetään toiminnan käynnistämisen hinta seuraavasti:

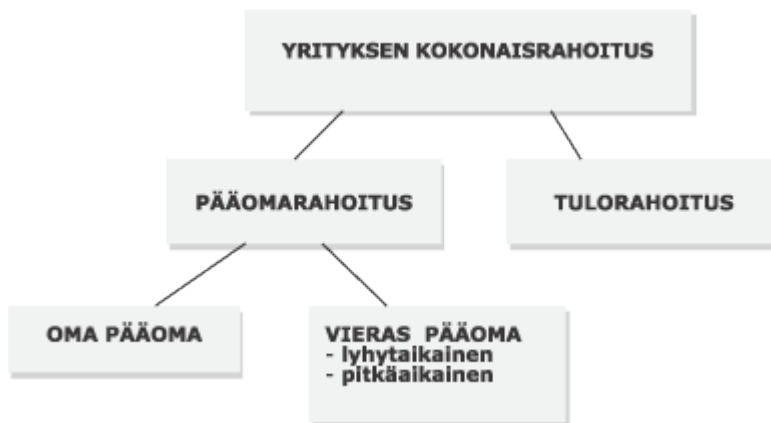
$$\begin{array}{l}
+ \text{ Investoinnit käyttöomaisuuteen} \\
+ \text{ Käyttöpääoma toiminnan alussa} \\
+ \text{ Kustannusylivaraus} \\
\hline
= \text{ Rahan tarve yhteensä}
\end{array}$$

(Raatikainen 2006, 131 – 134.)

Yrityksen rahoitusvaihtoehdot voidaan jakaa kahteen osaan, tulorahoitukseen ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus on rahoitusta, joka saadaan kun myyntituloista vähennetään niitä vastaavat menot, kuten ostomenot. Pääomarahoitusta jaetaan kahteen osaan, omaan ja vieraaseen pääomaan. Vieraspääoma voi olla takaisinmaksuajan mukaan joko lyhytaikaista tai pitkäaikaista. Lyhytaikainen vieraspääoma on maksettava takaisin vuoden kuluessa, kun puolestaan pitkäaikaisen vieraan pääoman takaisinmaksuaika on yli vuoden. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Oman pääomanä pidetään omistajien sijoituksia yritykseen sen perustamis- tai laajentamisvaiheessa sekä yritykseen jätettyjä voittovaroja. Oma pääoma voidaan sanoa siis olevan yritysmuodon mukaan yhtiömiespanokset ja osakepääoma. Oman pääoman ehdoin rahaa sijoittaneilla on päätävävalta yrityksen tärkeimmissä asioissa. Lisäksi oman pääomanä yritykseen sijoitettu raha on tarkoitettu pysyväksi, ja pääoma palautetaan vasta yrityksen lopettaessa toimintansa. Vieraan pääoman hankkimisessa omalla pääomalla on ratkaiseva merkitys. Luotonantajat ovat luottoa myöntäessään kiinnostuneita yrityksen oman ja vieraan pääoman suhteesta eli vakavaraisuudesta. (Viitala & Jylhä 2006, 63 – 64; Sutinen & Viklund 2004, 127.)

Aloittavan yrityksen on mahdollista oman rahoituksen lisäksi saada erilaisia ulkopuolisten tarjoamia rahoitusvaihtoehtoja. Tällaisia ovat muun muassa perinteiset pankkilainat, Finnveran pienlainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, TE-keskusten myöntämät investointi- ja kehittämistuot, Tekesin tarjoamat avustukset ja lainat sekä erilaiset starttirahat. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)



Kuva 4. Yrityksen kokonaisrahoitus (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Yllä oleva kuva kuvastaa yrityksen rahoituksen jakautumista.

3.2.9 Kannattavuuden analysointi

Yrityksen tuottojen pitää pitkällä aikavälillä olla kustannuksia suuremmat, jotta markkinoilla menestyttäisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että toiminnan on oltava kannattavaa. Yritys voi parantaa kannattavuuttaan muun muassa lisäämällä myyntiä, korottamalla myyntihintoja, supistamalla kiinteitä kustannuksia ja ostohintoja sekä tehostamalla valmistusta. Lisäksi yrityksen toiminnan tulisi olla tuottavaa, jotta yritys pystyy tyydyttämään eri sidosryhmiensä tarpeet. Tuottavuutta mitattaessa verrataan tuottojen suhdetta kustannuksiin, joten periaatteessa tuottavuus tarkoittaa samaa kuin taloudellisuus. Tulee kuitenkin muistaa, että vaikka yrityksen toiminta olisi tuottavaa, se ei välttämättä ole kannattavaa. (Raatikainen 2006, 130; Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 57.)

Kannattavuuslaskentaa voidaan pitää johtamisen ja liiketoiminnan ohjaavana välineenä yrityksen päätöksentekotilanteissa. Sen avulla pyritään muun muassa valvomaan kustannusrakennetta, katetta ja toiminnan tehokkuutta. Yksi kannattavuuslaskennan tavoitteista on selvittää kriittinen piste, jolloin saadut tuotot kattavat niihin uhratut kustannukset. Sen avulla yritys voi vaikuttaa kustannusrakenteeseen löytämällä ne kohteet, joissa on tarvetta kustannustehokkuuden lisäämi-

seen. Perustettaessa uutta yritystä kannattavuuslaskenta on tärkeää, jolloin yrityksen on ilman vertailukohtaa määrättävä sille ominainen kriittinen piste. (Talouden ja rahoituksen johtaminen -käsikirja 1/2014.)

Kuten edellä mainittiin, kannattavuutta laskettaessa ja analysoitaessa on tärkeää saada kannattavuuteen vaikuttavat kustannukset selville. Yleisesti oletetaan, että tietyn liiketoiminta-alueen tuotot on helppo selvittää, kun taas kustannukset aiheuttavat yleensä ongelmia sillä, mihin liiketoiminta-alueeseen tai tuloerään ne kohdistetaan. Liiketoiminnan kannattavuuden kehittäminen muodostuu haasteelliseksi, jos täsmällinen tieto kustannuksista uupuu. (Viitala & Jylhä 2006, 300.)

Kannattavuutta voidaan analysoida lukuisten eri laskelmien avulla. Viitala ja Jylhä (2006, 303 - 305) mainitsevat oleellisimpina kannattavuuden arviointiin muun muassa erilaiset katetuottolaskelmat, kriittisen myynnin ja toiminta-asteen laskelmat sekä toimintolaskennan. Kriittinen myynti kuvastaa sitä myynnin määrää, jolla yrityksen kaikki kiinteät kustannukset saadaan katetuksi. Toimintolaskennan avulla pyritään puolestaan määrittelemään, mitä kustannuksia kullekin toiminnolle kertyy. Tämän avulla valitun toiminnon kannattavuutta ja tuottavuutta pystytään arvioimaan realistisesti. (Viitala & Jylhä 2006, 304 - 305) Tässä opinnäytetyössä case-yrityksen kannattavuutta on tarkoitus analysoida katetuottopohjaisen tuloslaskelman avulla, mistä kerrotaan seuraavaksi.

Yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida muun muassa laskemalla yrityksen tulos. Jos tuotot riittävät kattamaan yrityksen kustannukset, yrityksen tulos on positiivinen ja lyhyellä aikavälillä toiminta on kannattavaa. Jos puolestaan kustannukset ovat tuottoja suuremmat, toimintaa voidaan pitää lyhyellä aikavälillä kannattamattomana. Lisäksi jos omistajat pitävät yrityksen tulosta omasta mielestään tyydyttävänä, yritys kannattaa. (Andersson ym. 2001, 21.) Yksinkertaistettuna yrityksen tulos voidaan laskea seuraavalla tavalla:

Myyntituotot
– Muuttuvat kustannukset
<hr/>
= Katetuotto
– Kiinteät kustannukset
<hr/>
= Tulos

(Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 67.)

Yrityksen kannattavuuden arviointi onnistuu parhaiten silloin, kun voittoa verrataan johonkin. Voittoa voidaan esimerkiksi verrata yrityksen omaan edellisen tilikauden voittoon tai saman alan samankokoisten yritysten voittoon. Jos yritysten koko poikkeaa huomattavasti toisistaan, niiden välistä tulosta ei ole mahdollista verrata. (Andersson ym. 2001, 40.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on siis analysoida perustettavan yrityksen kannattavuutta laatimalla yritykselle tulosennusteet kolmelle seuraavalle tilikaudelle. Tämän jälkeen tarkoituksena on vertailla tuloksen kehittymistä ja täten myös yrityksen kannattavuuden kehittymistä.

4 Liiketoimintasuunnitelma case-yritykselle

4.1 Lähtötilanne

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Suomen Tai-Ka Oy on lähdessä mukaan osakkaaksi perustettavaan yhtiöön, joka valmistuttaa ja myy uudenlaista kuljetus- ja varastointijärjestelmää Suomen ja Euroopan markkinoille. Aloittaessani opinnäytetyötä perustettava yritys oli alkutekijöissään. Ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa, jossa olin mukana, osakkaat pohtivat yrityksen rahoitusvaihtoehtoja ja tuotannon suunnittelua. Yrityksen osakkailla on vahva tausta yrittäjyydestä ja tuotekehittelystä, joten alustavat edellytykset menestykselle ovat hyvät.

4.2 Perustettavan yrityksen liikeidea

Perustettavan yrityksen liikeideana on valmistuttaa ja myydä tehokasta kuljetus- ja varastointijärjestelmää Suomen ja Euroopan markkinoille. Tuote X on kaksiosainen, joka pitää mukanaan kuljetus- ja varastointijärjestelmän. Lisäksi yritys valmistaa tuotteesta X kahta eri versiota, kevyttä ja raskasta versiota. Kevyen version hyötykuorma on 500 kiloa ja raskaan version 1600 kiloa. Molemmille tuotteille on haettu ja saatu Suomen patentti ja haussa on Euroopan patentti, jonka on ilmoitettu tulevan loka-marraskuussa 2014. Yritys myy ja tulevaisuudessa vuokraa näiden kahden tuotteen lisäksi laivoja ja niiden eri sovelluksia suoraan asiakkaille ja patenttien lisenssien avulla eri valmistajille. Alustavien markkinatutkimusten mukaan yrityksen mahdollisia asiakkaita ovat julkinen sektori, yritys- ja yksityisasiakkaat sekä erilaiset yleishyödylliset yhdistykset.

4.3 Yrityksen strategia ja visio

Yrityksen strategiana on valmistuttaa ja myydä tuotteita, jollaisia ei vielä markkinoilla ole. Toiminnan alkuvaiheessa tuotteita valmistutetaan tilausten mukaan, jotta varastoon sitoutuneen pääoman määrä saataisiin pidettyä mahdollisimman alhaisena.

Yrityksen kilpailustrategiassa keskeisin strateginen menetelmä on differointi. Yrityksen tarjoamat tuotteet ja sovellukset ovat ainutlaatuisia, ja niiden avulla yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen helppoutta, turvallisuutta ja tehokkuutta. Tätä voidaan pitää merkittävänä kilpailuetuna jo markkinoilla oleviin kilpailijoihin nähden. Tuotteiden ainutlaatuisuuden ja alustavien markkinatutkimusten sekä markkinoinnin ansiosta yrityksen asema markkinoilla tulee olemaan keskeinen.

Yrityksen visiona on olla muutaman vuoden kuluessa merkittävä toimija kuljetus- ja varastointialalla sekä kasvattaa myyntiä ja markkinaosuutta entisestään. Leasingvaihtoehdon tarjoaminen asiakkaille alentaa heidän investointikynnystään, ja täten mahdollistaa yrityksen nopeankin volyyminnoston. Lisäksi yrityksen tarkoituksena on laajentua koko Euroopan kattaville markkinoille. Tässä tavoitteessa yritystä auttavat marraskuussa 2014 myönnettävä Euroopan laajuinen patentti ja patentin lisensointi ja sen myynti eteenpäin.

4.4 Yrityksen arvot ja imago

Yritys tarjoaa asiakkailleen ainutlaatuisia tuotteita, jollaisia ei vielä markkinoilla ole. Samalla yritys korostaa toiminnassaan ja tuotteissaan turvallisuutta, tehokkuutta ja riippumattomuutta. Näiden arvojen pohjalta yritys pyrkii vaikuttamaan itsestään syntyviin mielikuviin ja käsityksiin. Yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti, joten yrityksen tarjontaan kuuluu tuotteen myynnin ja valmistuttamisen lisäksi muun muassa tehokas jälkimarkkinointi, joka kattaa muun muassa tuotteen huollon ja asiakkaiden tyytyväisyyden kartoittamisen.

4.5 Ympäristön analysointi

Kuten luvussa 3.2.5 mainittiin, yrityksen tulisi löytää ympäristöstään oleellimmat toimintaansa vaikuttavat tekijät, jotta liiketoimintasuunnitelma olisi mahdollisimman kattava. Makroympäristön näkökulmasta tämän yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttavat tekijät ovat lainsäädännölliset ja markkinoiden taloudelliset piirteet. Lähiympäristöstä puolestaan merkittävimpiä ovat asiakkaat ja kilpailijat ja niihin liittyvät tekijät. Sisäistä ympäristöä eli yritystä itseään on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa, joka käsittelee yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia.

Yrityksen toimiala asettaa sille jo itsessään merkittäviä lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Perustettavan yrityksen tarkoituksena on, kuten liikeideassa mainittiin, valmistuttaa ja myydä Suomen ja Euroopan markkinoille kokonaan uudenlaista kuljetus- ja varastointijärjestelmää. Lisäksi toiminnan laajentuessa yrityksen tarkoituksena on aloittaa tuotteidensa myynnin lisäksi myös kyseisten tuotteiden vuokraus.

Esimerkiksi erilaiset direktiivit asettavat yrityksen tuotteille erilaisia vaatimuksia, kuten tiettyjen rakenne- ja turvallisuusominaisuuksien täyttämistä. Näistä esimerkkeinä mainittakoon muun muassa erilaiset EY-tyyppihyväksynät, sekä rakenteellisten ominaisuuksien asettamat vaatimukset. (Finlex 19.12.2002/1248.) Nämä lainsäädännölliset ja samalla myös poliittiset tekijät vaikuttavat oleellisesti yrityksen myymien ja markkinoimien tuotteiden valmistuttamiseen ja täten asettavat omat vaatimuksensa ja haasteensa valmistukseen. Toisaalta yrityksen

osakkaiden vahva liiketoimintaosaaminen ja alan tuntemus helpottavat näistä vaatimuksista selviytymistä.

Alustavien markkinatutkimusten perusteella yrityksen potentiaalisimmat asiakkaat ovat yritysasiakkaat ja julkisen sektorin eri toimijat, kuten kaupungit ja kunnat. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa juuri niin sanottujen isojen asiakkaiden merkitys korostuu, jotta toiminta saadaan kunnolla käyntiin. Toiminnan käynnistyttyä yrityksen on osakkaiden mukaan tarkoitus alkaa markkinoida tuotteitaan myös yksityisille asiakkaille. Koska yrityksen toiminta on vasta alkutekijöissään, osakkaiden mukaan asiakkaat saavutetaan parhaiten henkilökohtaisella markkinoinnilla ja asiakaskäynneillä, sillä varsinaisia kehittyneitä ja vakiintuneita markkinointikanavia ja –keinoja yrityksellä ei vielä ole. Toisaalta tuotteen erilaisuuden ansiosta tehokkain markkinointikeino on juuri tämänkaltainen markkinointi asiakkaan luona, mihin sisältyy muun muassa tuotteen koekäyttöä ja tutustumista tuotteeseen. Tällä hetkellä yritys pyrkii kartoittamaan potentiaalisia asiakkaita ympäri Suomen, mutta toiminnan päästyä kunnolla vauhtiin tarkoituksena on keskittyä koko Euroopan kattavaan markkinointiin.

Yrityksen tuotteiden kanssa samoista markkinoista kilpailevat muun muassa tavalliset peräkärret, avolava-autot, hiabit, erilaiset trailerit, tavalliset kuormalavat sekä kiinteät työmaakopit. (Osakkaan tiedonanto 20.1.2014.) Yrityksellä on kuitenkin selviä kilpailuetuja kilpailijoihinsa nähden, ja näiden avulla yritys voi merkittävästi vaikuttaa markkina-asemaansa. Yrityksen tuotteet ovat ainutlaatuisia ja patenteilla suojattuja sekä tuotteet ovat investointeina edullisia ja pitkäikäisiä. Lisäksi tuotteiden helppokäyttöisyys ja muunneltavuus helpottavat ja nopeuttavat niillä suoritettavia toimintoja. Tuotteiden tehokkaaseen käyttöön tarvitaan vain yksi henkilö, kun taas esimerkiksi tavallisen peräkärren käyttö saattaa vaatia kaksikin henkilöä. Tämän ominaisuuden avulla asiakas pystyy esimerkiksi säästämään vaikkapa palkkakuluissa sekä vaunujen hankintahinnassa ja vakuutus- ja katsastuskuluissa.

4.6 SWOT-analyysi

Perustettavan yrityksen keskeisin vahvuus on valmistettavan ja myytävän tuotteen ainutlaatuisuus ja että se on patentoitu. Lisäksi loppuvuodesta 2014 myönnettävä Euroopan laajuinen patentti parantaa yrityksen vahvuuksia entisestään. Tuotteen teknisiä ominaisuuksia, kuten muunneltavuutta, sekä kustannustehokkuutta voidaan myös pitää perustettavan yrityksen vahvuuksina. Lisäksi yrityksen johdon aikaisempi kokemus yritystoiminnasta ja tuotekehityksestä on selkeä vahvuus.

Heikkouksista keskeisimpiä ovat organisaation pienuus ja pääoman rajallisuus. Lisäksi markkinoille tulo ja patenttien hankkiminen on kallista ja aikaa vievää. Myös tuotannon valvontaa voidaan pitää heikkoutena.

Ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia sekä uhkia on runsaasti. Alustavien markkinatutkimuksien mukaan näkymät ovat hyvät ja asiakaskunta laaja. Muita ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ovat muun muassa patentin lisensointi ja niiden myynti ulkomaille ja leasing-rahoitus, joka alentaa asiakkaiden investointikynnystä. Perustettavalla yrityksellä on myös mahdollisuus luoda kokonaan uusi ajattelutapa tavarantoimintaan ja liikuteltavuuteen tuotteidensa ainutlaatuisuuden ansiosta.

Uhkana voidaan myös pitää markkinoiden kehitystä, sillä vaikka yrityksen omien markkinatutkimuksien mukaan näkymät ovat hyvät, vuonna 2013 rekisteröitiin kevytperävaunuja tammi-syyskuun välisenä aikana 20 994 kappaletta. Tämä on vähennystä edellisen vuoden vastaaviin lukuihin jopa 17 %. Lisäksi vuoden 2013 rekisteröintiluvut ovat alhaisimmat viiteen vuoteen. (Yleinen teollisuusliitto 3.12.2013.)

Myös kilpailijoiden toimenpiteitä ja talouden yleistä kehitystä voidaan pitää ympäristöstä kumpuavina uhkina. Yrityksen kilpailijat voivat tarjota asiakkailleen samankaltaisia tuotteita ja ratkaisuja kuin yritys itse, mutta tässä tilanteessa korostuu juuri yrityksen tuotteillaan saamat patentit. Talouden kehitys puolestaan kulkee käsi kädessä markkinoiden kehityksen kanssa. Toimintansa alussa yritys-

asiakkaiden merkitys korostuu yritykselle, mutta laajentaessaan toimintaansa yksityisasiakkaiden piiriin taloudellinen tilanne vaikuttaa yksityisasiakkaiden investointikynnykseen, kuten aikaisemmin mainittiin.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Tuotteen ainutlaatuisuus - Tuotteen patentti - Tuotteen ominaisuudet - Liikejohdon kokemus 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Oman pääoman rajallisuus - Organisaation koko - Markkinoille tulo - Patenttien hankkiminen
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Hyvät markkinanäkymät - Leasing-rahoitus - Patenttien lisensointi ja myynti ulkomaille - Luoda uusi ajattelutapa tavaran liikuteltavuuteen ja varastointiin 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - Markkinoiden kehitys - Kilpailijoiden toimenpiteet - Taloudellisen tilanteen kehitys

Kuva 5. Perustettavan yrityksen SWOT

Yrityksen vahvuudet ovat sellaisia, jotka muodostavat yritykselle selvän kilpailuedun. Vahvuuksien ylläpitäminen ja niiden jatkuva kehittäminen antavat yritykselle hyvän mahdollisuuden menestyä toimialallaan. Vahvuuksista varsinkin tuotteen ainutlaatuisuus ja patentti ovat sellaisia, joiden varaan yrityksen on hyvä rakentaa liiketoimintaansa. Patentin lisenssin myyminen antaa yritykselle ja sen tuotteille paremman mahdollisuuden levittäytyä ympäri Eurooppaa.

Heikkouksista oman pääoman rajallisuus saattaa vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Tärkeää on muistaa, että kyseessä on aloittava yritys, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että yritykselle ei vielä ole muodostunut säännöllisiä kassavirtoja, joiden avulla se pystyy toimintaansa rahoittamaan. Toiminnan aloittaminen vaatii yritykseltä kaikista eniten rahaa, joten pääoman rajallisuus saattaa asettaa omat rajansa markkinoille tulossa. Yrityksen tuleekin pohtia oman pääomansa riittävyttä ja punnita mahdollisia lisärahoitusvaihtoehtoja.

Opinnäytetyön case-yrityksellä on alustavien tutkimusten ja analyysien mukaan hyvät mahdollisuudet luoda menestyvä liiketoiminta. Osakkaiden tekemien alustavien kyselyiden ja markkinatutkimusten mukaan yrityksen valmistuttamalle ja myymälle tuotteelle on kysyntää. Lisäksi tätä opinnäytetyötä tehdessäni esiin nousi ehdotus leasing-vaihtoehdosta, jolloin asiakkaiden investointikynnys mataltuisi entisestään. Käymiemme keskusteluiden mukaan leasing-vaihtoehto on tarkoitus ottaa yrityksen käyttöön vuodesta 2015 alkaen. Tämä vaihtoehto puolestaan parantaa yrityksen rahoitusta ja oman pääoman rakennetta, jotka olivat yksi yrityksen heikkous tämän analyysin mukaan.

Yrityksen toimintaympäristössä on myös lukuisia uhkatekijöitä. Kuten aikaisemmin mainitsin, kevytperävaunumarkkinoiden kehitys on ollut laskeva, ja vuonna 2013 rekisteröintiluvut olivat alhaisimmat viiteen vuoteen. Lisäksi on myös mahdollista, että potentiaalisten asiakkaiden lisäksi niin sanotut tavalliset asiakkaat eivät löydä yrityksen tuotetta ja yrityksen myynnin kehitys pysähtyy heti alkuun. Kilpailijoiden toimenpiteet eivät ole yrityksen kannalta merkittävä uhka, sillä yrityksen saamat patentit suojaavat sen tuotteita hyvin. Taloudellisen tilanteen ja markkinoiden käyttäytymisen yhteisvaikutukset aiheuttavat sen, että yrityksen tulisi markkinoida tuotettaan aktiivisesti myös talouden heikompina aikoina, jolloin markkinoilla saattaa olla hiljaisempaa. Tässä tilanteessa yrityksen suunnittelema leasing-vaihtoehdolla saattaa olla juuri kuluttajan kannalta ratkaiseva merkitys.

4.7 Rahoituksen perusteet

Keskeisin ja merkittävin seikka yrityksen rahoituksen kannalta on se, että yrityksen ei tähän tutkimukseen kuuluvien kolmen tilikauden aikana tarvitse tehdä toimintansa kannalta merkittäviä investointeja. Tuotteensa yritys valmistuttaa ainakin näiden kolmen ensimmäisen tilikauden aikana alihankintana, joten tuotannon koneisiin ja kalustoon sen ei tarvitse rahaa kuluttaa.

Perustettavan yrityksen pääomarahoitusta koostuu toimintaa aloitettaessa 2500 euron suuruisesta omasta pääomasta, joka on samalla minimi osakepääoma. Vierasta pääomaa yrityksen rahoituksessa edustaa Finnveralta saatu 100 000

euron pitkäaikainen laina, jonka takaisinmaksuaika on 7 vuotta, korko 3 prosenttia ja joka on tasalyhenteinen. Yrityksen ensimmäinen tilikausi on pituudeltaan 18 kuukautta, mikä aiheuttaa sen, että kahdella seuraavalla tilikaudella lainaa lyhennetään ja sen korkoa maksetaan tilikauden puolivälissä. Tämä vaikuttaa osaltaan lainan koron laskutapaan.

Yrityksen kannalta tärkeää on saada toiminta nopeasti ja hyvin käyntiin, sillä tulorahoitus muodostaa merkittävän osan yrityksen rahoituksesta näinä kolmena ensimmäisenä tilikautena. Jos yrityksen tulorahoitus ei syystä tai toisesta riitä kattamaan toiminnan kuluja ja säilyttämään likviditeettiä, on osakkaiden sijoituksilla tärkeä asema. Yrityksen visiona on toiminnan laajentaminen Euroopan laajuisille markkinoille tulevaisuudessa, joten lisärahoituksen tarve tulee ajankohitaiseksi esimerkiksi osakkaiden lisäsijoituksina tai julkisen lainan hankkimisena.

4.8 Kannattavuuden analysointi

Yrityksen kannattavuuden analysointi tapahtuu laatimalla yritykselle mahdollisimman realistiset tulosennusteet kolmelle seuraavalle tilikaudelle. Lisäksi tulosenusteiden tekemisessä on pyritty noudattamaan erityistä varovaisuutta. Näin pyritään tarkastelemaan yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta. Kannattavuuslaskelmissa apuna ovat toimineet osakkaiden haastattelut ja useaan kertaan jo mainitut markkinatutkimukset.

Tulosennuste 1. tilikausi

LIKEVAIHTO	137724
Aineet ja tarvikkeet	95300
Henkilöstökulut	0
Liiketoiminnan muut kulut	10000
KÄYTTÖKATE	32424
Poistot ja arvonalentumiset	0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	32424
Rahoitustuotot	0
Rahoituskulut	4286
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	28138
Satunnaiset tuotot	0
Satunnaiset kulut	5000
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	23138
Tuloverot (20 %)	4628
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	18511

Taulukko 1. Tulosennuste, 1. tilikausi

- Yrityksen ensimmäinen tilikausi on pituudeltaan 18 kuukautta, ja se alkoi 1.2.2014. Yritys myy kolmea tuotetta: kuljetus- ja varastointijärjestelmää, josta myynnissä on kevyt ja raskas versio sekä näille soveltuvia lavoja. Ensimmäisen tilikauden aikana kevyttä versiota ennakoidaan myytävän 30 kappaletta, raskasta 10 ja lavoja 80 kappaletta. Ensimmäisenä tilikautena jälleenmyyjien osuus tuotteiden mynnistä on 40 % ja yrityksen itsenä 60 %.
- Tuotteiden myyntihinnat muodostuvat seuraavasti: kevyen version myyntihinta on 2590 euroa, raskaan 4000 euroa ja lavan 400 euroa. Lisäksi jälleenmyyjille tilitetään kustakin heidän myymästään tuotteesta 20 %. Niinpä jälleenmyyjien myymistä tuotteista yritys saa itselleen raskaasta versiosta 3200 euroa, kevyestä 2072 euroa ja lavasta 320 euroa. Näiden tietojen pohjalta laskettuna yrityksen liikevaihdoksi ensimmäisellä tilikaudella muodostuu 137 724 euroa.
- Aine- ja tarvikekustannukset ovat yrityksen tuotteiden osalta seuraavanlaiset: raskaan version kustannukset ovat 2500 euroa kappaleelta, kevyen 1650 euroa ja lavan 260 euroa kappaleelta. Lisäksi ensimmäisellä tilikaudella yritys valmistuttaa tuotteita ennakoidun myynnin mukaisen määrän,

joten varastoa ei ensimmäisen tilikauden aikana pääse syntymään. Edellä mainittujen myyntitietojen ja tuotteiden kustannustietojen perusteella ensimmäisen tilikauden aine- ja tarvikekustannuksiksi muodostuu 95 300 euroa.

- Yrityksen toiminnasta ei synny henkilökustannuksia ensimmäisellä tilikaudella, jotta tilikauden lopullinen tulos saataisiin pysymään mahdollisimman hyvänä.
- Liiketoiminnan muita kuluja on arvioitu ensimmäisellä tilikaudella tulevaksi noin 10 000 euroa, joka sisältää muun muassa tuotteiden takuukustannuksia 500 euroa sekä asiakaskäynneistä aiheutuvia kustannuksia ja patentin käsittelymaksuja.
- Poistoja ja arvonalentumisia ei yritykselle näissä kolmen tilikauden tulostenusteissa muodostu, sillä yrityksellä ei ole tarvetta investoinneille, koska tuotteensa se valmistuttaa alihankintana.
- Rahoituskulut muodostuvat luvussa 5.8 mainitusta Finnveran 100 000 euron lainan 3 %:n korosta. Lainan lyhennystä ei tuloslaskelmassa oteta.
- Satunnaisia kuluja muodostuu 5000 euron arvosta, johon kuuluu muun muassa edustukset ja markkinointitilaisuudet messuilla.
- Tuloverot (20 %) lasketaan yrityksen tuloksesta ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja. Tämä tulos on 22 924 euroa ja verot ovat näin ollen 4585 euroa. Näiden tietojen pohjalta yrityksen ensimmäisen tilikauden tulokseksi muodostuu 18 339 euroa voittoa.

Tulosennuste 2. tilikausi

LIIKEVAIHTO	482850
Aineet ja tarvikkeet	398424
Varaston muutos	60840
Henkilöstökulut	0
Liiketoiminnan muut kulut	10000
KÄYTTÖKATE	135266
Poistot ja arvonalentumiset	0
LIIKEVOITTO (-TAPPIO)	135266
Rahoitustuotot	0
Rahoituskulut	2357
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	132909
Satunnaiset tuotot	0
Satunnaiset kulut	10000
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	122909
Tuloverot (20 %)	24582
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	98327

Taulukko 2. Tulosennuste, 2. tilikausi

- Toisella tilikaudella tuotteiden myynnin oletetaan kasvavan seuraavasti: kevyttä versiota ennakoidaan myytäväksi 80 kappaletta, raskasta versiota 50 kappaletta ja lavoja 260 kappaletta.
- Jälleenmyyjät myyvät tuotteista 50 % ja yritys toiset 50 %.
- Kevyen version myyntihinta nousee 2650 euroon, raskaan 4150 euroon ja lavan 450 euroon.
- Jälleenmyyjille tilitetään edellisen tilikauden tapaan kustakin myydystä tuotteesta 20 %.
- Yrityksen liikevaihdoksi muodostuu yllämainittujen tietojen perusteella 482 850 euroa.
- Aine- ja tarvikekustannusten arvioidaan nousevan 4 %, joten kevyen version ainekustannukset ovat 1716 euroa, raskaan 2600 euroa ja lavan 270 euroa. Lisäksi tuotteita valmistutetaan varastoon siten, että kevyttä versiota on varastossa 20 kappaletta, raskasta 5 kappaletta ja lavoja 50 kappaletta. Tilikauden aine- ja tarvikekustannuksiksi muodostuu täten kokonaisuudessaan 398 424 euroa ja varaston muutokseksi 60 840 euroa.
- Toisella tilikaudella ei ensimmäisen tavoin muodostu henkilökustannuksia.

- Liiketoiminnan muiden kulujen arvioidaan pysyvän samoissa lukemissa kuin ensimmäisellä tilikaudella, sillä toisella tilikaudella niihin ei enää kohdistu patentin käsittelymaksuja mutta lisääntyneiden asiakaskäyntien kustannuksia kylläkin. Liiketoiminnan muihin kuluihin kuuluu myös 1000 euron arvosta takuukustannuksia.
- Lainan aiheuttamat rahoituskulut pienenevät 2357 euroon
- Satunnaisten kulujen odotetaan kasvavan toiminnan volyymin kasvun seurauksena aina 10 000 euroon asti. Satunnaiset kulut sisältävät edelleen muun muassa edustamismenoja messuilla
- yrityksen tulos verojen (24 582 euroa) jälkeen on 98 327 euroa.

Tulosennuste 3. tilikausi

LIKEVAIHTO	842850
Aineet ja tarvikkeet	601392
Varaston muutos	1196
Henkilöstökulut	120000
Liiketoiminnan muut kulut	15000
KÄYTTÖKATE	107654
Poistot ja arvonalentumiset	0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	107654
Rahoitustuotot	0
Rahoituskulut	1929
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	105725
Satunnaiset tuotot	0
Satunnaiset kulut	15000
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	90725
Tuloverot (20 %)	18145
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	72580

Taulukko 3. Tulosennuste, 3. tilikausi

- Kolmannella tilikaudella tuotteiden myynnin odotetaan kasvavan entisestään. Kevyttä versiota oletetaan myytävän 150 kappaletta, raskasta 80 kappaletta ja lavoja 460 kappaletta.
- Jälleenmyyjät myyvät edellisen tilikauden tapaan 50 % tuotteista ja yritys loput 50 %.

- Kolmannella tilikaudella kevyen version myyntihinta on 2650 euroa kappaletta, raskaan 4150 euroa kappale ja yhden lavan hinta 450 euroa.
- Kolmannen tilikauden liikevaihdoksi muodostuu 842 850 euroa, kun otetaan huomioon kahden edellisen tilikauden tapaan jälleenmyyjille tilitettävä 20 %:n osuus tuotteiden myynnistä.
- Tuotteiden ainekustannusten arvioidaan nousevan edellisestä tilikaudesta noin kahden prosentin verran, joten tuotteen kevyen version ainekustannukset ovat 1750 euroa, raskaan version 2652 euroa ja lavan 275 euroa.
- Edellisen tilikauden tavoin tuotteita valmistutetaan varastoon kevyttä versiota 20 kappaletta, raskasta 5 ja lavoja 50 kappaletta, joten varaston muutos edellisestä tilikaudesta on 1196 euroa.
- Kolmannen tilikauden ainekustannuksiksi muodostuu täten 601 392 euroa.
- Kahdesta aiemmasta tilikaudesta poiketen, kolmannella tilikaudella muodostuu henkilöstökuluja yhteensä 120 000 euron arvosta, mikä puolestaan vaikuttaa merkittävästi kolmannen tilikauden tulokseen.
- Liiketoiminnan muita kuluja oletetaan tulevan 15 000 euroa, joka on edelleen seurasta toiminnan kasvaneesta volyymista.
- Rahoituskuluja aiheuttaa edelleen Finnveralta saatu 100 000 euron lainan koron maksu.
- Satunnaisten kulujen odotetaan kasvavan 15 000 euroon toiminnan volyymin noustessa.
- Tilikauden tulos ennen veroja on 90 725 euroa ja verojen jälkeen 72 580 euroa.

Kolmen tilikauden tulosennusteiden perusteella yrityksen kannattavuus paranee kahtena ensimmäisenä tilikautena. Ensimmäinen tilikausi on pituudeltaan muista poiketen 18 kuukautta, mikä tulisi ottaa kannattavuuden analysoinnissa huomioon. Kahdella ensimmäisellä tilikaudella yrityksen merkittävin kannattavuuteen vaikuttava seikka on se, että se ei maksa palkkoja lainkaan. Lisäksi varaston muutoksen suuruus toisella tilikaudella parantaa kannattavuutta oleellisesti. Näiden seikkojen avulla yritys saa tuloksensa positiiviseksi ja kuten kolmannen tili-

kauden tulossennusteesta huomataan, henkilöstökulujen mukaan tuleminen pudottaa tulosta 98 670 eurosta 72 580 euroon. Toiminta on toki kolmannellakin tilikaudella kannattavaa, mutta kannattavuus on laskenut toiselta tilikaudelta.

Tarkasteltaessa puhtaasti liiketoiminnan kannattavuutta kuvaavaa käyttökatetta, huomataan, että käyttökate on toisella tilikaudella yli kaksinkertainen verrattuna ensimmäisen tilikauden käyttökatteeseen. Kolmannella tilikaudella käyttökate putoaa edellisestä noin 28 000 euroa, mutta on silti parempi kuin ensimmäisellä tilikaudella. Merkittävimmät tähän vaikuttavat seikat ovat edelleen henkilöstökulut, joita syntyy vasta kolmannella tilikaudella ja myynnin yleinen kehitys.

Henkilöstökulujen lisäksi toinen merkittävä yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä on se, että yritykselle ei kolmen ensimmäisen tilikauden aikana muodostu investointeja, jotka aiheuttaisivat poistoja. Myös myynnin kehitys ja liikevaihdon kasvu osoittavat, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia mahdollisimman toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma sekä mahdollisimman realistiset tulossennusteet yrityksen kolmelle ensimmäiselle tilikaudelle sen kannattavuuden analysoimiseksi. Tulossennusteissa lähteinä toimivat yrityksen osakkaiden tekemät markkinatutkimukset sekä alan yleistä kehitystä kuvaavat artikkelit. Tulossennusteissa on pyritty noudattamaan tietynlaista varovaisuutta, jotta ne olisivat mahdollisimman todennukaisia.

Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma laadittiin perustettavan yrityksen osakkaiden toiveiden mukaisesti. Mitään valmista suunnitelmamallia tässä työssä ei käytetty, vaan osakkaiden haluamat asiat käytiin liiketoimintasuunnitelmassa läpi. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessani tarkoituksena oli pitää mielessä koko ajan se, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä perustettavalle yritykselle ja että se olisi mahdollisimman realistinen ja toteutuskelpoinen.

Liikeidean analysointiin kiinnitin melko paljon huomiota, sillä se määrittelee hyvin pitkälle sen, miten yritys liiketoimintaansa harjoittaa. Yrityksen riskien ja mahdollisuuksien arviointi onnistui mielestäni hyvin SWOT-analyysin avulla. Analyysi osoitti paitsi sen, että yrityksellä on loistava mahdollisuus menestyä toimialallaan tuotteidensa ainutlaatuisuuden ja niille myönnettyjen patenttien ansiosta, myös sen että yrityksen tulisi keskittyä tulevaisuuden uhkiin sekä omiin heikkouksiin, jotta se kykenisi toimimaan myös kauaskantoisemmalla tähtäimellä.

Tulosennusteiden teko osoittautui tämän opinnäytetyön haastavimmaksi osaksi. Kyseessä on siis perustettava yritys, joten tulosennusteet ovat nimensä mukaisesti ennusteita. Toki yrityksen osakkaiden suorittamat alustavat markkinatutkimukset, heidän kyseisen toimialan tuntemus sekä alan yleistä kehitystä kuvaavat raportit helpottivat merkittävästi tulosennusteiden tekoa.

Kannattavuutta analysoitaessa on hyvä muistaa, että yrityksen ensimmäinen tilikausi on pituudeltaan 18 kuukautta ja kaksi seuraavaa tilikautta 12 kuukauden mittaisia. Tämä aiheuttaa omalta osaltaan sen, että yrityksen ensimmäinen tilikausi ei välttämättä ole vertailukelpoinen kahden seuraavan kanssa. Esimerkiksi ensimmäisen tilikauden rahoituskulut ovat juuri tilikauden pituuden takia huomattavasti suuremmat kuin kahdella seuraavalla tilikaudella. Lisäksi ensimmäisen tilikauden liikevaihdon voitaisiin olettaa olevan huomattavasti pienempi, jos tilikausi olisi vain 12 kuukautta. Tämä seikka tulisi muistaa etenkin verrattaessa liiketoiminnan kannattavuutta kuvaavaa käyttökattetta tilikausien välillä.

Perustettavan yrityksen, jossa tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on osakkaana, kannattavuus näyttää kehittyvän tulosennusteiden pohjalta suotuisasti. Merkittävimmät kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat ne, että yritykselle ei kahden ensimmäisen tilikauden aikana muodostu henkilöstökuluja ja että yrityksellä ei ole kolmen ensimmäisen tilikauden aikana tarvetta investoinneille, jotka aiheuttaisivat kustannuksia poistojen muodossa. Näiden avulla yritys pyrkii siis parantamaan kannattavuuttaan ja rahoitustaan muun muassa siirtämällä osan tilikausien voitosta yrityksen omaan pääomaan ja rahoittamaan menojaan ja mahdollisia hankintojaan tulorahoituksen avulla.

Myös yksi oleellinen kannattavuuteen vaikuttava tekijä on yrityksen tuotteilla saamat patentit. Yrityksen tarkoituksena on sen toiminnan kunnolla käynnistyttyä myydä patenttinsa lisenssejä edelleen muille valmistajille ympäri Eurooppaa ja näin yritys saa itselleen lisää tuloja.

Tuloslaskelmissa rahoituskuluissa otettiin huomioon vain lainan korko eikä lyhennyksiä, joten tilikausien tulokset olivat huomattavasti parempia kuin, jos lainan lyhennys olisi ollut rahoituskuluissa mukana. Myös varaston muutos ja ennen kaikkea sen kasvu paransivat yrityksen toisen ja kolmannen tilikauden tuloksia merkittävästi, sillä kummankin tilikauden lopussa varaston oletettu inventointiarvo oli noin 60 000 euroa.

Yrityksen kannattavuuden seuranta olisi hyvä jatkaa, jotta nähdään, pysyykö yrityksen toiminta myös pitkällä aikavälillä kannattavana. Yrityksen toiminnan laajentuessa lisärahoituksen tarve tulee luultavasti jossain vaiheessa ajankoh- taiseksi, sillä yritys tuskin kykenee toimimaan pelkästään tulo-rahoituksen avulla. Myös jonkinasteisia investointeja yritys joutunee toimintansa laajetessa teke- mään, vaikka kolmen ensimmäisen tilikauden aikana se valmistuttaa tuotteensa alihankintana. Lisäksi myöhemmin tapahtuva kannattavuuden seuranta osoit- taisi, kuinka hyvin alkuaikojen tulosennusteet ovat pitäneet paikkansa.

Tulosennusteiden vertailu muiden aloittavien yritysten tulosennusteiden kanssa saattaa muodostua hieman haasteelliseksi, sillä opinnäytetyön case-yrityksen tu- losennusteissa oli muutama kohta, jotka saattavat tehdä vertailusta ongelmal- lista. Esimerkiksi henkilöstökulut ja poistot ovat sellaisia tuloslaskelman eriä, joista syntyy yrityksille normaalisti kuluja, mutta tämän opinnäytetyön case-yrityk- sen tapauksessa niitä ei päässyt syntymään. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon verrattaessa case-yrityksen kannattavuutta muiden yritysten kannattavuuteen.

Opinnäytetyön aiheen valitseminen oli varsin helppoa, sillä tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on entinen työnantajani. Aihe itsessään oli erittäin mielenkiintoi- nen ja varsinkin tulosennusteiden teko oli tässä työssä kaikkein antoisinta mutta myös haastavinta. Lähdekirjallisuutta liiketoimintasuunnitelmasta ja liiketoimin- nasta ylipäättään löytyi erittäin kattavasti, joten alussa aikaa meni paljon lähteiden

karsimiseen ja tämän työn kannalta oleellisimpien löytämiseen. Lähteinä toimivat myös perustettavan yrityksen osakkaiden tekemät markkinatutkimukset ja heidän haastattelunsa. Varsinkin yrityksen osakkaiden tekemät markkinatutkimukset toimivat tärkeinä lähteinä tulosennusteita tehtäessä.

Opinnäytetyö eteni varsin nopealla aikataululla, sillä aihe vahvistui lopullisesti helmikuun alussa ja työn oli tarkoitus valmistua toukokuussa 2014, joten koko projektiin aikaa kului noin kolme kuukautta. Opinnäytetyötä pystyin tekemään täysipäiväisesti miltei koko kolmen kuukauden ajan, mikä puolestaan mahdollisti työn valmistumisen aikataulussaan.

Kuvat

Kuva 1. Liikeideamalli (Raatikainen 2006, 39), s.15

Kuva 2. Yrityskuvan elementit (Vuokko 2003, 111), s.19

Kuva 3. SWOT-nelikenttämalli, s.23

Kuva 4. Yrityksen kokonaisrahoitus (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007), s.27

Kuva 5. Perustettavan yrityksen SWOT, s.34

Taulukot

Taulukko 1. Tulosennuste, 1. tilikausi, s.37

Taulukko 2. Tulosennuste, 2. tilikausi, s 39

Taulukko 3. Tulosennuste, 3.tilikausi, s.40

Lähteet

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. 3. uudistettu painos. Kannattavuussuunnittelu ja – laskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy

Finlex 19.12.2002/1248. Liikenne- ja viestintäministeriön asetus autojen ja perävaunujen rakenteesta ja varusteista.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021248#L2P11> Luettu 10.4.2014

Friend, G. & Zehle, S. 2004 Guide to Business Planning. Lontoo: Profile Books

Hesso, J. 2013 Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Opinkirjo. Yrittäjyyskasvatus. Sisäistä ja ulkoista yrittäjyyttä. http://www.opinkirjo.fi/fi/opettajat_ja_ohjaajat/yrittajyyskasvatus/tavoitteet/sisaista_ja_ulkoista_yrittajyytta Luettu 3.4.2014

Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri. Toimiala. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/toimiala.html> Luettu 7.4.2014

Pitkämäki, A. 2000 Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.

Puustinen, T. 2006. 2.uudistettu painos. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Avain.

Raatikainen, L. 2006. 5.uuditettu painos. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

Strategy-Train. Kuinka yritykset voivat hyötyä geneerisistä strategioista. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=290&L=2> Luettu 17.3.2014

Suominen, A. 2003 Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Sutinen, M., Viklund, E. 2004 Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Savonia ammattikorkeakoulu.

Talouden ja rahoituksen johtaminen -käsikirja 1/2014 <http://johtaminen.kauppa-lehti.fi/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/johdon-raportointi-ja-ennustaminen/kannattavuuslaskenta> Luettu 13.3.2014

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. Toimiala. <http://www.stat.fi/meta/kas/toimiala.html> Luettu 31.3.2014

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006. Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html> Luettu 28.2.2014

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. Yrityksen rahoitus.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0503020/1182338337908/1183703035346/1183705216615/1183705261641.html> Luettu 13.3.2014

Vuokko, P. 2003 Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY

Yleinen teollisuusliitto. Perävaunujen rekisteröinnit ja ajoneuvojen massat 3.12.2013. <http://www.ytl.fi/ajankohtaista/uutiset/peravaunujen-rekisteroinnit-ja-ajoneuvojen-massat> Luettu 20.3.2014

Yrittäjät 2013a. Yrittäjyys Suomessa.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/> Luettu 25.3.2014

Yrittäjät 2013b. Yrityksen perustamisen vaiheet.
<http://www.yrittajat.fi/fi-fi/minustakoyrittaja/perustaminen/> Luettu 4.4.2014